



Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelupolun mukaisesti

Rantanen, Marjo

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelupolun mukaisesti

Marjo Rantanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2013

Marjo Rantanen

Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelupolun mukaisesti

Vuosi 2013

Sivumäärä 42

Tämän opinnäytetyön aiheena oli asiakaskokemuksen kehittäminen asiakkaan tarpeita vastaavassa palvelupolussa. Palvelupolku koostuu asiakkaiden eri palvelutuokioista. Lisäksi työssä tarkastellaan, mitä tarkoitetaan elämyksellä ja mistä palveluelämys syntyy.

Työssä tutkitaan, mitä tarkoitetaan asiakaskokemuksella ja mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan kokeman palvelun laatuun. Opinnäytetyö on tehty Raha-automaattiyhdistykselle (RAY). Työn tavoitteena on kuvata mitä on asiakaskokemus ja miten sitä voidaan kehittää pelaavan asiakkaan palvelussa ja henkilökunnan ohjeistuksissa. Asiakaspalvelun laatu on koettu tärkeänä kilpailutekijänä yrityksille. Onnistunut asiakaspalvelu lisää myyntiä, tuottoa ja asiakasuskollisuutta. Onnistuneella asiakaspalvelulla yritys kilpailee asiakkaiden huomiosta, saa kilpailuetua suhteessa muihin kilpailijoihin ja lisää asiakkaiden suosittelua.

Kehittämisen lähtökohtana on käytetty RAY:n Täyden kympin palvelua -opasta ja sen sisältä mää, asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelupolkua sekä RAY:n teettämiä palvelunlaadun mittauksia eli haamuasiointeja (Mystery shopping), joissa mitataan palvelupolun kuutta (6) eri vaihetta. Mittauksissa arvioidaan minkälainen asiakaskokemus asteikolla 1 - 4 jokaisessa vaiheessa on tuotettu. Täyden kympin palvelua -opassa on asiakkaan palvelupolun eri vaiheet, mutta myös määritelmiä mistä laadukas asiakaspalvelu RAY:lla koostuu; palvelurohkeudesta, vuorovaikutustaidoista ja palveluempatiasta.

Työn tutkimusmenetelmänä oli havainnointi eli vuoden 2013 Mystery shopping -asiointitulokset ja niistä tehdyt arvioinnit asteikolla 1 - 4. Asiointeja tehtiin RAY:n pelipaikoissa; Poteissa, Täyspoteissa ja Casinolla.

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa lähdeaineistona on käytetty palvelun laatua ja asiakaskokemusta käsittelevää kirjallisuutta. Palvelutilanne on myös vuorovaikutustilanne, jossa asiakaspalvelijan vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys kokemuksen tuottamisessa.

Lopputuotoksena syntyi uusi versio Täyden kympin palveluoppaasta, johon on lisätty opinnäytetyön myötä syntyneitä uusia palveluteemoja ja osioita. Näitä ovat muun muassa uusia osioita on koottu asiakkaan tarpeista ja Mystery shopping -tuloksista syntyneitä kehittämisideoita. Uusia osioita olivat muun muassa asiakaskokemuksen kiteytys, erilaiset palvelutyylit, palvelun laadun mittaaminen sekä empatian käyttö haastavissa palvelutilanteissa. Opas otettiin käyttöön RAY:lla marraskuussa 2013. Muita kehittämisideoita oli päivitetyn oppaan jalkauttaminen eli henkilöstön palveluvalmennukset, Mystery shopping -tulosten purku henkilöstöpalavereissa sekä asiakaskuuntelun liittäminen osaksi palvelunkehittämistä.

Rantanen, Marjo

Developing the Customer Experience in a Service Journey

Year	2013	Pages	42
------	------	-------	----

The subject of this thesis was the development of the customer experience with a service journey responding to the customer needs. A service journey consists of the customer's different service moments. In addition, this thesis examines the meaning of the term experience means and how the service experience is formed.

This thesis examines what is meant by customer experience and what factors influence the service quality experienced by the customer. This thesis has been commissioned by RAY, Finland's Slot Machine Association. The purpose of the study is to describe the experience of a customer of RAY and to understand how this can be developed for the service of gaming customers and the instructions for the personnel. The quality of customer service is considered to be an important factor affecting the competition between companies. Success in customer service increases sales, revenue and customer loyalty. With successful customer service a company can compete better for the customer's attention, acquire a significant competitive edge and increase the number of recommendations from customer.

As a basis for the development is RAY's own guidebook, Täyden kymppin palvelua, the service journey responding to customer needs which it contains and the customer service quality measurements ordered by RAY and made with Mystery Shopping methods. These Mystery Shopping trips measure the 6 phases of the service journey. The customer experience is evaluated on a scale from 1 to 4 in every phase. The Täyden kymppin palvelua guidebook describes the different phases of the service journey and also offers definitions of the components of quality customer service at RAY: service courage, interaction skills and service empathy.

The research method used in this thesis project was observation of the 2013 results of the Mystery Shopping trips and the assessments made on a scale from 1 to 4. Mystery Shopping trips were conducted at RAY's arcades, Potti and Täyspotti, and at the Casino Helsinki.

This thesis is a development study with reference to the literature addressing service quality and customer experience. A service event is also an interactive situation where the interactive skills of a customer service agent play a major role in producing the customer experience.

As a result of this thesis a new version of the Täyden kymppin palvelua guidebook was edited with added service themes and sections, including development ideas arising from customer needs and the results of the Mystery Shopping methods. The new sections include, for example, the insight into the customer experience, different service styles, measuring the service quality and the use of empathy in challenging customer service situations. The guidebook was put to use at RAY in November 2013. Other development ideas were implementing the ideas in the updated guidebook in the form of personnel service training sessions, using the results of the Mystery Shopping in the personnel meetings and adding listening to the customer as a part of service development.

Key words Customer experience, Mystery shopping, service quality, service journey

Sisällys

Johdanto	6
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	6
1.2 Työn kulku ja rakenne.....	7
2 Yritysesittely	8
2.1 Historia	8
2.2 Pelipaikat.....	8
2.3 Avustustoiminta ja arvot.....	9
2.4 RAY - Täyden kymppin palvelua -opas	9
2.5 Asiakkaan tarpeita vastaava palvelupolku	10
2.6 Asiakastyypit.....	12
3 Asiakaskokemuksen määritelmä: osatekijät ja ulottuvuudet	14
3.1 Palvelun määritteleminen	15
3.2 Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena ja asiakaspalvelutaidot.....	16
3.2.1 Osaamisen taustatekijät	16
3.2.2 Vuorovaikutusta ilmentävät tekijät	17
3.3 Palvelun tasot ja palvelutyyli	19
4 Asiakastyytyväisyys	20
4.1 Palvelun laadun seuranta ja mittaaminen	20
4.2 Mystery shopping eli haamuasiointi	21
5 Palvelupolun toteutuminen vaiheittain.....	22
5.1 Ensimmäinen vaihe: Tervehtiminen.....	23
5.2 Toinen vaihe: Avun tarjoaminen.....	23
5.3 Kolmas vaihe: Tarvekartoitus	24
5.4 Neljäs vaihe: Suositteleva ja peliinkutsu	24
5.5 Viides vaihe: Lisämyynti	25
5.6 Kuudes vaihe: Palvelun päättäminen	26
5.7 Yhteenveto palvelupolun toteutumisesta	26
6 Johtopäätökset	33
6.1 Asiakaskokemuksen kehittämisen keinot	34
6.1.1 Palveluvalmennukset	34
6.1.2 Mystery shopping -tulosten purku ja palveluteemat	34
6.1.3 Asiakaskuuntelu osaksi kehittämistä.....	35
6.2 Innostunut ja innostava asiakaspalvelu.....	35
Lähteet.....	37
Kuviot	38
Liitteet	39

Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkin mistä asiakaskokemus koostuu, ja miten asiakaspalvelua voi kehittää. Selvitystyön lähtökohtana oli asiakkaan tarpeita vastaava palvelupolku ja siihen liittyvä tapa palvella asiakkaita. Työ on kehittämistyö, jonka lopputuotoksena oli päivittää olemassa oleva palveluopas henkilöstölle ja kuvata mistä asiakaskokemus koostuu ja mikä on palvelussa tärkeää. Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä Mystery shoppingia eli haamuasiointia ja siitä saatuja kokemuksia palvelun eri vaiheista, jotka on kuvattu palveluoppaassa palvelupolkuna.

Raha-automaattiyhdistys (RAY) on kuvannut pelaavan asiakkaan palvelupolun käyttämällä palvelumuotoilun metodeja vuonna 2011. Palvelupolku on otettu mukaan Täyden kympin palveluoppaaseen vuonna 2012. Oppaan tarkoituksena on toimia ohjeena ja työkaluna asiakaspalvelua tekeville työntekijöille, heidän esimiehilleen sekä RAY:n johdolle.

Opas on lanseerattu tammikuussa 2012, ja henkilökuntaa on sen jälkeen valmennettu erilaisin valmennuksin. Opas on käytössä uusien työntekijöiden peruskoulutuksessa ja osana perehdyttämistä. Lisäksi oppaan palvelupolusta on otettu palveluteemoja ja niihin liittyviä harjoituksia henkilöstöpalavereihin. RAY on mitannut asiakaspalvelun laatua vuonna 2013 kahdella laajalla Mystery shopping -kierroksella, jolloin kukin testiasiointi on tehty palvelupolun mukaisesti. Jokainen polun asiointikohta on arvioitu asteikolla 1 - 4.

RAY päivittää Täyden kympin palveluoppasta marraskuussa 2013, ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kiteyttää, mitä tarkoittaa asiakaskokemus, mistä eri asioista se koostuu ja miten asiakaskokemusta voisi kehittää palvelupolun mukaisesti.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, mitä tarkoittaa asiakaskokemus, mistä se koostuu ja miten sitä voidaan kehittää. Työn lähtökohtana on RAY:n palveluohjeistus eli Täyden kympin palveluopas, siinä mainitut palvelun kriteerit ja asiakkaan palvelupolku. Opas perustuu RAY:n palvelustrategiaan, visioon ja missioon. Työn tutkimusmetodiksi on valittu haamuasiointi eli Mystery shopping, joka perustuu asiakaspalvelijoiden työn havainnointiin palvelutilanteissa. Työssä on keskitytty ”totuuden hetkiin” eli hetkiin, jolloin asiakas kohtaa palvelutuottajan, tässä tilanteessa asiakaspalvelijan. Palvelutilanteet on rajattu RAY:n pelisaleihin ja kasinoon, ja näissä paikoissa tehtyihin testiasiointeihin. Tutkimuskierros toteutettiin ajalla Tutkimusmenetelmänä oli testiasiointi ja havainnointi. Tutkimusaineisto on koottu tekemällä testiasiointeja ajalla 1.2.-16.3.2013. Asiointeja tehtiin yhteensä 160. Kaikki asiointit olivat ns. vaativia palvelutilanteita työntekijöille, koska testiasiakas esiintyi uutena asiak-

kaana, joka tarvitsi neuvoja ja opastusta. Tutkimuksen toteutukseen valittiin kilpailutuksen kautta Informatum Research.

1.2 Työn kulku ja rakenne

Työ alkoi lähdeaineiston keruulla kesän 2013 aikana. Tutkin mistä asiakaskokemus ja elämys muodostuu, ja miten näihin asiakkaan tunteisiin voisi vaikuttaa. Tutkin myös miten empatia ja myötätunto voivat näkyä asiakkaan omissa arvioissa, kun arvioidaan onko palvelu onnistunut tai onko siinä puutteita. Selvitin palveluun liittyviä käsitteitä ja terminologiaa ja miten ne liittyvät asiakaskokemuksen muodostumiseen. Otin työn pohjaksi nykyisen RAY:n Täyden kymppin palvelua oppaan ja peilasin teoriaa nykyisen oppaan sisältöön. Kävin läpi tehdyt haamuasiointit ja poimin tuloksista esimerkitapauksia, milloin palvelu on tyydyttävää, hyvää tai erimaista. Poimin myös esimerkkejä milloin palvelussa on ollut puutteita ja se on koettu huonoksi. Työssä käydään kaikki palvelupolun vaiheet läpi ja tutkitaan niissä toteutuneita vahvuuksia ja heikkouksia. Lopuksi esittelen johtopäätöksissä kehittämisajatuksia miten Täyden kymppin opasta voisi kehittää, niin että asiakaskokemus paranisi palvelupolun eri vaiheissa jatkossa. Lopputuotoksena olen tehnyt uuteen päivitettävään oppaaseen sisällysluettelohdotuksen, ja lopputuotoksena RAY:lle on uudistettu versio nykyisestä oppaasta.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ensin tutkimuksen lähtökohtaa ja tarpeita kehittämiselle. Yritysesittelyssä kerron RAY:n taustoista ja toimintaympäristöstä sekä asiakaspalvelun kehittymisestä ennen työn aloittamista. Teoriaosuudessa esittelen mitä on asiakaskokemus sekä käsittelen lyhyesti palveluun liittyvää terminologiaa. Käsittelen asiakaspalvelua vuorovaikutustilanteena, jossa asiakaspalvelijan omilla vuorovaikutustaidoilla, kyvyillä, taidoilla ja myötätunnolla on suuri vaikutus asiakkaan kokemukseen. Avaan myös lyhyesti erilaisia palvelutyyplejä peruspalvelun lisäksi. Tutkimuskeinona olen käyttänyt Mystery shoppingia eli haamuasiointia. Olen työssäni kuvannut mitä yleensä tarkoitetaan asiakastyytyväisyydellä ja asiakaskokemuksen mittaamisella, sekä miten sitä tehdään RAY:lla. Työssä raportoin miten asiakaskokemus toteutuu nykyisessä palvelupolussa haamuasiointin tulosten perusteella. Käsittelen tuloksia jokaisen vaiheen kohdalla tuomalla esiin onnistumisia ja haastepaikkoja esimerkkien avulla.

2 Yritysesittely

Raha-automaattiyhdistys (RAY) on julkisoikeudellinen yhdistys, johon kuuluu 94 sosiaali- ja terveysalan jäsenjärjestöä. Raha-automaattiyhdistyksen perustehtävä on kerätä raha-automaatti- ja kasinopelitoiminnalla varoja suomalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. RAY:ssä työskentelee lähes 1 600 koko- tai osa-aikaista henkilöä. (RAY 2013.)

RAY:n pelitoiminta perustuu viihdyttävien ja jännittävien pelien tarjoamiseen vastuullisesti. Koko RAY:n voitto käytetään suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan sekä sotiemme veteraanien hyväksi. Tavoitteena on taata tulevaisuudessakin huipputulos huippuvastuullisesti ja näin rahoitus lukuisiin tärkeisiin hankkeisiin. (RAY 2013.)

2.1 Historia

RAY perustettiin vuonna 1938 keräämään rahapelitoiminnalla varoja suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan tukemiseen. Koko historiansa ajan RAY on harjoittanut raha-automaattitoimintaa Suomessa yksinoikeudella. Myöhemmin yksinoikeuden piiriin tulivat myös kasinopelit ja kasinotoiminta. RAY:stä tuli julkisoikeudellinen yhdistys vuonna 1962. (RAY 2013.)

Ensimmäiset raha-automaatit ilmestyivät Suomeen jo 1920-luvulla, kun yksityiset liikemiehet tuottivat Saksasta pajatsotyypisiä raha-automaatteja kansalaisten pelattaviksi. Melko pian alettiin yleisesti arvostella sitä, että yksityisyrittäjät käyttävät ihmisten pelaamistarvetta vain omaksi hyödykseen. Valtiovalta puuttuikin tilanteeseen vuonna 1933 antamalla asetuksen, jonka mukaan vain hyväntekeväisyysjärjestöillä on yksinoikeus raha-automaatteihin. Järjestöjen keskinäinen kilpailu johti kuitenkin nopeasti siihen, että vuonna 1937 annetussa uudessa asetuksessa pelitoiminnan harjoittaminen annettiin perustettavan yhdistyksen yksinoikeudeksi. Peleistä kertyvillä tuotoilla yhdistyksen tuli hankkia varoja kansanterveyden edistämiseen. Näin syntyi Raha-automaattiyhdistys (RAY), jonka perustivat kahdeksan hyväntekeväisyysjärjestöä yhdessä valtiovallan edustajien kanssa. Toimintansa RAY aloitti 1.4.1938, jolloin ryhtyi myös valmistamaan omia automaatteja. (RAY 2013.)

2.2 Pelipaikat

RAY:n raha-automaatti- ja kasinopelejä voi pelata noin 8000 liiketilassa. Pelejä voi pelata hotelleissa, ravintoloissa, pubeissa, kahviloissa, huoltoasemilla, marketeissa ja kioskeissa. Nämä yrityskumppaneittemme tiloihin sijoitetut raha-automaatit muodostavat suurimman osan RAY:n tuotosta.

Pelejä voi myös pelata ympäri maata RAY:n omissa pelisaleissa, joita on ympäri maata yhteensä noin 80. RAY:n pelisaleja ovat Täyspotit, Potit ja Pelikioskit. Lisäksi Tampereella on pelisali Pelaamo, Jyväskylässä Club ja Turussa Club Ray. Pelejä tarjotaan tietenkin myös Suomen ainoassa pelikasinossa, Casino Helsingissä sekä internetissä, jossa pelitoiminta avattiin marraskuussa 2010. (RAY 2013.)

Yhtenäisen RAY-pelimaailman tavoitteena on säilyttää laajan pelaajakunnan kiinnostus sekä ehkäistä pelaamisen keskittymistä ja ongelmapelaamisen lisääntymistä. RAY:n pelit tarjoavat mahdollisuuden pieniin voittoihin pienillä panoksilla. Kasinolla pelaajilla on mahdollisuus suurempaan riskinottoon. RAY:n yhteiskuntavastuuta ohjaa vastuullisuusohjelma, joka kattaa sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun osa-alueet. Vastuullisen pelitoiminnan edistämiseksi RAY kehittää itse aktiivisesti vastuullisen toiminnan muotoja, mittareita ja raportointitapoja. (RAY 2013.)

2.3 Avustustoiminta ja arvot

RAY:n liikevoitto käytetään terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen. Avustukset jaetaan vuosittain sosiaali- ja terveysalan järjestöille hakemusten perusteella. Hakijoita kohdellaan tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti. Avustusten jakoa ohjaavat RAY:n hallituksen laatimat linjaukset ja sosiaali- ja terveysministeriön kanssa tehty tulossopimus. RAY järjestää arpajaislaissa määriteltyjä pelejä rahoittaakseen terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia edistäviä yleishyödyllisiä yhteisöjä. RAY toimii seuraavien arvojen mukaan:

- Luotettavuus
- Asiakaskeskeisyys
- Avoimuus
- Toiminnan tehokkuus

2.4 RAY - Täyden kympin palvelua -opas

RAY on kehittänyt asiakaspalveluaan palvelukonseptoinnilla palvelumuotoilun keinoin vuosina 2007 - 2010. Pelisalikonsepteja uudistettiin vuonna 2008, jolloin Täyspotti-konseptikäsikirjassa määriteltiin ensimmäisen kerran asiakkaan asiointipolku, jaoteltiin palveluja ydin- ja oheispalveluihin sekä määriteltiin asiakaspalvelijan roolit eri tehtävissä. Vuonna 2010 konseptikehitystä jatkettiin Täyspotti Jyväskylässä, jolloin konseptia kehitettiin palvelumuotoilun keinoin teollisen muotoilijan Mikko Koiviston avulla. Tällöin kehittämisenkeinoina oli asiakkaiden havainnointi, asiakaspalvelijoiden palveluluotaimet kassapisteissä sekä kohde-ryhmähaastattelu (focus group). Kohderyhmähaastattelutulosten pohjalta työstettiin asiakas-

profiileja niin sanottun samanlaisuuskaavion (affinity diagram) avulla. Lopputuloksena saatiin määriteltyä kuusi asiakasprofiilia, näiden asiointitavat ja palveluodotukset.

RAY:n tapa palvella asiakkaitaan on kuvattu Täyden kymppin palvelua -oppaassa. Oppaaseen on koottu yrityksen määritelmiä, mitä on laadukas asiakaspalvelu, mitä asiakkaat odottavat RAY:ltä, asiakasprofiilit sekä kuvattu asiakkaan tarpeita vastaava palvelupolku kaikissa asiakas kohtaamisissa (6 vaihetta). Opas on tehty RAY:n palvelupeleihin (pelisaleihin, ravintolapeleihin ja Casinolle), mutta sen käyttöä on tarkoitus laajentaa kaikkiin asiakas kohtaamisiin kaikissa palvelukanavissa.

Opasta käytetään asiakaspalvelijoiden perehdyttämisessä sekä palveluvalmennuksissa, ja siinä kuvattua asiakkaan palvelupolkua mitataan ja seurataan sekä sisäisin että ulkoisin Mystery shopping - mittauksin. Opasta ja sen sisältämiä määrittäviä on tarkoitus päivittää vielä syksyllä 2013, johon tämä opinnäytetyö antaa ajatuksia ja vinkkejä miten asiakaskokemusta voidaan kehittää.

Täyden kymppin palvelua -oppaassa määritellään RAY:n tapa palvella asiakkaitaan sekä mistä koostuu laadukas asiakaspalvelu. Oppaan mukaan RAY:n asiakaspalvelutehtävissä toimivan henkilön tärkein henkilökohtainen ominaisuus on positiivinen ja palveluhenkinen asenne. Positiivisuuteen kuuluu ystävällisyys, hyväntuulisuus ja luonnollisuus. Oikean asenteen lisäksi asiakaspalvelussa toimivalla henkilöllä tulee olla halua, innostusta ja rohkeutta palvella asiakasta. (Rantanen 2012, 6.)

Opas määrittelee myös, että palveluempatia on: kykyä nähdä miten asiakas haluaisi tulla kohdelluksi ja onko mahdollisuuksia small talkille, kykyä ymmärtää miltä eleet ja ilmaisut tuntuvat asiakkaasta ja miten asiakas kokee palvelun, kykyä ymmärtää asiakasta myös kiistatilanteessa ja ratkaista tilanne asiakkaan kannalta parhaalla tavalla, kykyä rytmittää pelinhoitoa asiakkaan toiveiden ja tilanteen mukaan, kykyä eläytyä asiakkaan pelinkulkuun sekä iloita asiakkaan voittaessa ja myötäelää tappio.

2.5 Asiakkaan tarpeita vastaava palvelupolku

Asiakkaan palvelupolku sisältää Täyden kymppin palvelua -oppaan mukaan kuusi vaihetta: 1. Saapuvan asiakkaan huomiointi, 2. Avun tarjoaminen, 3. Asiakkaan tarpeiden kartoitus, 4. Peliin kutsu ja suosittelu, 5. Lisäpalvelun tarjoaminen, 6. Palvelun päättäminen

Saapuvan asiakkaan huomiointi; Asiakas huomioidaan aina kun siihen on mahdollisuus ja asiakasta tervehditään oma-aloitteisesti. Jos henkilö on alaikäinen tai vanhempi lapsen seurassa, ohjataan asiakasta ystävällisesti ja kerrotaan, että RAY:n pelit ja pelipaikat on tarkoitettu 18

vuotta täyttäneille. Nuoria palvellaan määrätietoisesti, sillä he ovat tulevaisuuden asiakkaitamme. (Rantanen 2012, 20.)

Avun tarjoaminen; asiakkaalle tarjotaan apua välittömästi, viimeistään, kun avuntarve on huomattu tai vaikei asiakas olisi itse uskaltanut pyytää apua. Asiakasta autetaan viimeistään silloin, kun näyttää, että apu on tervetullutta. Avun tarjoamisessa arvioidaan palvelutilanne. Ensikertalaista opastetaan kädestä pitäen eikä häntä koskaan jätetä yksin uuden tuotteen tai palvelun kanssa. (Rantanen 2012, 20.)

Asiakkaan tarpeiden kartoitus; tarvekartoituksessa kysytään asiakkaan pelitottumuksia ja mieltymyksiä sekä kuunnellaan muita tarpeita. Asiakkaalta voi kysyä esimerkiksi minkälaista peliä asiakas etsii, haluaako asiakas pelata peliä, jota voi pelata pitkään vai haluaako hän maksimoida voiton mahdollisuudet. Asiakkaalta voi kysyä myös, mitä hän arvostaa peleissä: visuaalisuutta, jatkopelimahdollisuuksia, jackpotteja. On hyvä selvittää onko joku peli ennestään tuttu tai mitä asiakas on ehkä aiemmin tottunut pelaamaan. Lisäksi on hyvä kysyä, haluaisiko hän kokeilla jotain uutta.

Peliin kutsu ja suosittelu; asiakaspalvelijan tehtävänä on kutsua pelaajia kokeilemaan pelejä ja opastaa pelaamisessa. Peliin kutsumisessa on tärkeää saada ensimmäinen asiakas pelin ääreen ja kutsua myös pelaajien mahdolliset taustajoukot mukaan pelaamaan. Suosittelemalla on tärkeää, että asiakaspalvelija on itse perehtynyt tuotteeseen. Ilman tuotetuntemusta ei asiakkaalle voi antaa hyvää ja asiantuntevaa palvelua eikä perustella miksi juuri tietty peli sopisi asiakkaalle. (Rantanen 2012, 22.)

Suositteluun on monta tapaa. Asiakkaalle voidaan kertoa esimerkiksi pelien syntytarinoita; mikä on tarina vaikka Kulta-Jaska -nimisen pelin taustalla. Voidaan myös suositella peliä, josta asiakaspalvelija on itse innostunut tai mistä muut asiakkaat ovat pitäneet. Suositeltaessa on hyvä kertoa lisäksi ominaisuuksista, joista saattaa olla asiakkaalle merkitystä. Näitä ominaisuuksia saattavat olla esimerkiksi minimipanos, maksimivoitto, jatkopelit ja tuplausmahdollisuus.

Lisäpalvelun tarjoaminen; lisäpalvelu on teko, jolla ilahdutetaan asiakas tai jopa ylitetään tämän odotukset. Täyden kymppin palvelua -oppaassa on lueteltu seuraavia lisäpalveluja: edistyneen pelaajan pelivinkit, uudet pelitaktiikat sekä RAY Etuasiakkuus ja sen tuomat asiakasedut. Asiakkaalle voidaan tarjota myös peliaiheisia tuotteita, niissä paikoissa, joissa on RAY Shop. Tarjottavia lisäpalveluita voivat olla myös esimerkiksi se, että tarjotaan suklaata tai kuppi kahvia, tarjotaan mahdollisuus levähtämiseen tai lehtien lukemiseen pelaamisen ohessa. Asiakkaalle voidaan tarjota lisäksi apua nettiin kirjautumisessa. Kanta-asiakkaille voidaan järjestää erilaisia tapahtumia.

Palvelun päättäminen; Täyden kympin palvelua -opas määrittää palvelun päättämisen vaiheen seuraavasti: huomioi aina poistuva asiakas, kiitä pöydästä poistuvaa ja toivota aina hyvää päivän jatkoa, kehitä oma palvelutyyliisi sopiva ja persoonallinen tapa onnitella voittajaa ja pahoitella huonoa tuuria sekä tee palvelukokemuksesta sellainen, että asiakas saa positiivinen elämys ja hänelle jää hyvä mieli.

Kuviossa 1 on esitelty asiakkaan tarpeita vastaava palvelupolku. Polkuun sisältyy kuusi palvelutuokiota, jotka muodostavat kronologisen palvelupolun.

4. Asiakkaan tarpeita vastaava palvelupolku



Kuvio 1. Palvelupolku.

Kuviossa 1 on kuvattu seuraavat vaiheet: asiakkaan huomioiminen (1), avun tarjoaminen (2), tarvekartoitus (3), suosittelu (4), lisäpalvelun tarjoaminen (5) ja palvelun päättäminen (6). Kaikkia vaihteita mitataan haamuasioinnin keinoin.

2.6 Asiakastyypit

Täyden kympin palvelua -opas jakaa asiakkaat viiteen eri profiiliin asiointitavan ja palveluodotusten perusteella. Ensimmäinen asiakastyyppe on ns. *pika -tai tapapelaaja*, jonka tapana on pelata muutama kolikko taskunpohjalta, ja tukea näin hyväntekeväisyyttä. Tämä asia-

kas suosii tuttujen pelien pelaamista tutussa ympäristössä esimerkiksi ostosten yhteydessä ja arvostaa palvelussa sujuvaa ja nopeaa asiointia sekä asiointirauhaa. Toinen asiakastyyppe on *sosiaalinen pelaaja*, joka pelaa sosiaalisista tarpeista tavaten samalla tuttuja pelaajia tai olemalla henkilökunnan kaveri. Sosiaaliselle pelaajalle tärkeää palvelussa on palvelun ystävällisyys, seurallisuus ja yhteisöllisyys. Kolmas asiakastyyppe on *ajankuluttaja*, joka pelaa kuluttaa aikaa mutta myös hakee pelaamalla myös elämyksiä ja mielihyvää itselleen. Tämä asiakas voi viettää pitkiäkin aikoja pelien parissa nauttien tunnelmasta, mutta pelaa usein mielellään yksin. Palveluodotukset tällä rentoutuvalle haaveilijalle liittyy usein palveluympäristön ystävällisyyteen ja kutsuvaan ilmapiiriin ja palveluun. Odottaa saavansa nauttia tunnelmasta, mutta ilahtuu saamistaan esimerkiksi virkistytymispalveluista. Neljäs tyyppi on ns. *taitopelaaja*, joka on usein kokenut ja kilpailuhenkinen, taidon merkitystä korostava asiakastyyppe. Tämä asiakas haluaa oppia uusia tekniikoita ja pelitaktiikoita, ja haluaa pelata itsensä kanssa vähintään samantasoisien asiakkaan tai pelinhoitajan kanssa. Viides asiakastyyppe on ns. *voittopelaaja*, eli pelaaja joka pelaa taloudellisista syistä ja haluaa maksimoida voitonmahdollisuutensa. Palveluodotuksia tällä usein pelionneen luottavalla asiakkaalla, on palvelun riipeys ja tehokkuus sekä pelien saatavuus ja tarjooma.

Kuviossa 2 on kuvattu viisi asiakastyyppeä, jotka eroavat toisistaan muun muassa asiointitavoiltaan ja palveluun kohdistuvilta odotuksiltaan. Tyypit vasemmalta oikealle ovat: voitonmaksimoija, taitopelaaja, seurapelaaja, piipahtaja ja ajankulukse pelaaja.



Kuvio 2. Asiakastyypit.

Asiakastyyppeien kuvaamisella sarjakuvahahmojen keinoin on haluttu tehdä asiakkaista kiinnostavia, ja innostaa asiakaspalvelijoita miettimään omia palvelukeinojaan ja -tapojaan näiden tyyppien tarpeiden kautta.

3 Asiakaskokemuksen määritelmä: osatekijät ja ulottuvuudet

Seuraavaksi käydään läpi asiakaskokemuksen määritelmää ja asiakaskokemus-termin kehitystä ja historiaa. Löytänä & Kortesuon mukaan englanninkielinen termi Customer Experience yleisyyti bisneskielessä 2000-luvun alussa. Aihealueen pioneerit ovat vuonna 1999 julkaistun Experience Economy -kirjan kirjoittajat b. Josephine Pine II ja James H. Gilmore. Tämän jälkeen aiheesta on käsitelty runsaasti niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassa, mutta meillä Suomessa vain vähän. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemuksen on kuvattu olevan ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Näin ollen asiakaskokemus ei olekaan vain rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat voimakkaasti myös alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin päättää, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Asiakaskokemuksen johtamisen englanninkielinen vastine on customer experience management eli CEM. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa lähdetään siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja näin maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten sen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee. Asiakaskokemus on siis laajempi käsite kuin CRM (customer relationship management), jonka perusajatuksena on kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteista ja pyrkiä siten kasvattamaan asiakassuhteiden arvoa ja tuottoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 20.)

Asiakkaan kokemuksen tulee vastata niitä odotuksia, joita hänellä on asiakkaaksi tullessaan. Kaikkiin asiakkaan odotuksiin ei yrityksessä voida vaikuttaa, mutta ulkoisella markkinointiviestinnällä voimme luoda asiakkaille sellaisia odotuksia, joihin pystymme myös vastaamaan. Siksi on tärkeää, että palvelukonseptin, markkinointiviestinnän ja halutun brändin suunnittelu kulkevat rinnakkain. Palvelukonseptin on siis asiakkaan silmissä vastattava toisiaan. Tämän lisäksi palvelukonseptin ja brändin tulee olla strategian mukaisia. Viime kädessä strategian on oltava vastaus siihen, miten toimimalla saadaan riittävästi kannattavia asiakkaita. (Reinboth 2008, 62 - 63.)

3.1 Palvelun määrittelyminen

Tähän lukuun on koottu keskeisesti palveluun liittyvät käsitteet ja niiden määritelmät. Grönroos määrittelee palvelun sarjaksi aineettomia toimintoja. Tästä sarjasta syntyy prosessi, jossa toimintoja tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Grönroos kuvailee palvelutapahtumaa asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisenä vuorovaikutuksena. (Grönroos 2009, 77.)

Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti. Asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Siinä missä tavarat ovat arvoa tukevia resursseja, palvelut ovat arvoa tukevia prosesseja eli prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvontuottamista. Palvelulogiikka tarkoittaa, että edistetään prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan. Arvon tuottaminen tarkoittaa, että asiakkaat tarttuvat selvästi ja ennalta suunnitellusti toimeen saadakseen palveluista tai tuotteista arvoa. Arvon muodostuminen taas tarkoittaa, että asiakkaiden prosesseissa syntyy arvoa. (Grönroos 2009, 79, 82, 83.)

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen innovoimista, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun keinoin. (Koivisto 2007, 10.). Palvelujen prosessimainen luonne pitää sisällään ajallisen perspektiivin eli palvelu koetaan ajassa palvelupolkuna (engl. service journey) useiden eri kontaktipisteiden kautta. Asiakkaan palvelupolkuun vaikuttaa suunniteltu palvelun tuotantoprosessi sekä asiakkaan omat valinnat. (Koivisto 2007, 14.).

Asiakkaan vuorovaikutustilanteet palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Nämä vuorovaikutustilanteet tai palvelutapaamiset määräävät palvelun toiminnallisen laadun tason. Näissä tilanteissa palvelun tekninen laatu siirtyy kokonaan tai suurimmaksi osaksi asiakkaalle. Palvelujen johtamisessa tällaisia tilanteita sanotaan totuuden hetkiksi. (Grönroos 2009, 111.). Totuuden hetki on palveluntarjoajan todellinen tilaisuus osoittaa asiakkaalle palvelun laatu.

Grönroosin mukaan mieliala vaikuttaa ratkaisevasti palvelun laadun kokemiseen. Se on tunteisiin liittyvä käsite, josta on tehty kuluttajien käyttäytymistutkimuksia. Tutkimuksissa on pysytty osoittamaan, että asiakkaiden myönteinen tai kielteinen mieliala vaikuttaa heidän arvoihinsa ja reaktioihinsa palvelutapaamisissa. Grönroosin mukaan mielialan vaikutuksia palvelun laadun kokemiseen on tutkittu hyvin vähän, mutta tunteet on tärkeä ottaa huomioon palvelun laadun johtamisessa. (Grönroos 2009, 112.)

Elämystaloudessa toimivan yrityksen tavoitteena tulee olla asiakkaan yllättäminen. Tämä on eri asia kuin odotusten ylittäminen. Asiakkaat ovat niin tottuneet siihen mitä saavat, että heidän on vaikea tunnistaa saati ilmaista todellisia toiveitaan ja mieltymyksiään. Jos asiakailta kysytään, ovatko he tyytyväisiä tai mitä he tahtovat, huomio kohdistetaan siihen, mitä he muistavat. Elämyksessä on kyse on sekä vaikuttumisesta että sellaisesta kokemisesta, josta jää muisto ja muistijälki. (Saarinen 2002, 90.)

3.2 Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena ja asiakaspalvelutaidot

3.2.1 Osaamisen taustatekijät

Asiakaspalveluun liittyvät seikat ovat motivaatio, persoona, kyvyt ja taidot sekä tunneäly, joita kaikkia käsitellään seuraavaksi. *Motivaatio* latinankielinen kantasana viittaa liikkeeseen. Tähän johonkin suuntautuva liike-energia koostuu useista yksittäisistä motiiveista, joiden yhteisvaikutus ohjaa toimintaamme. Nämä yksittäiset motiivit voivat välillä olla ristiriidassakin toistensa kanssa. Motivaatio näkyy ulospäin etenkin toiminnan käynnistämisessä ja siihen käytetyn energian määrässä. Aito sitoutuminen ja halu jonkin asian tekemiseen ovat helposti aistittavissa etenkin tunnetasolla, josta useat motiivit ammentavat voimansa. (Saarinen 2002, 32.)

Persoona on toimintamme ydinyksikkö. Persoona on meille jokaiselle ominainen ja ainutlaatuinen tapa tiedostaa ja reagoida sekä antaa asioille ja tilanteille merkityksiä. Se rakentuu perintötekijöiden, ihmissuhteiden, ympäristön ja oppimisen kautta. Persoonallisuuden eli meille ominaisten ja yksilöllisten piirteiden, on aikaisemmin ajateltu säilyvän melko muuttumattomina läpi elämän. Nykyiset persoonallisuusteooriat kuitenkin korostavat persoonan prosessimaisuutta ja muuntuvuutta elämän eri vaiheissa. Persoonan vaikutus havaittavissa olevaan käyttäytymiseen ja osaamiseen näkyy esimerkiksi yksilön halussa suuntautua ulospäin tai vaikuttaa asioihin ja toisiin ihmisiin. (Saarinen 2002, 32.)

Kyvyillä tarkoitetaan yksilölle ominaisia lahjakkuuksia kuten esimerkiksi matemaattinen, musikaalinen, verbaalinen ja sosiaalinen kyvykkyys. Kyvyt eroavat tiedoista ja taidoista sen suhteen, että kyvyillä on selkeämpiä raja-aitoja, joita meidän on vaikea ylittää. Tunneällyn osatekijöistä selkeämmin kykyjä ovat empaattisuus, sosiaalisuus ja vaikuttavuus. Nämä tunneälytekijät liittyvät kiinteästi henkilön kehityshistoriaan ja persoonallisuuspiirteisiin. Vuorovaikutustaidot, kuten esimerkiksi tervehtiminen ja muu toisten huomioiminen, ovat oppimisen suhteen paljon mukautuvampia kuin yksilön empatiakyky. Lisäksi joudumme harjoittamaan erilaisia vuorovaikutustaitoja päivittäin, halusimmepa tai emme. Sosiaalisten taitojen vaikutus elämässä selviytymiseen ja omaan hyvään elämään on muita taitoja tärkeämpää. (Saarinen 2002, 33.)

Tunneäly voidaan nähdä metataitona, joka ohjaa muiden taitojen, kykyjen ja persoonallisuuden kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä. Tunneälyä voi kutsua myös arkiviisaudeksi tai maalaisjärjeksi, joka auttaa selviämään erilaisista arkipäivän tilanteista ja haasteista. Tunneälyn osatekijät voidaan jakaa kahteen: oman itsensä (intrapersoona) ja toisten kansa (interpersoona) toimeen tulemiseen liittyviin tekijöihin. (Saarinen 2002, 20.)

Oman itsensä kanssa toimeen tulemisella tarkoitetaan kykyä nähdä itsensä arvokkaana ja itsenäisenä henkilönä, joka pääasiallisesti pystyy ymmärtämään ja hallitsemaan omia ajatuksiinsa ja tunteitaan. Oman itsensä kanssa tasapainossa oleva henkilö tuntee realistisesti oman tyylinsä ja vahvuutensa sekä heikkoutensa ja pystyy näin paremmin hahmottamaan, mistä erilaisissa ongelmatilanteissa todella on kysymys: omista tunteista ja ajatuksista vai ulkoisista tosiasioista. Oman itsensä kanssa toimeen tuleminen vaatii kiinnostusta psykologisiin ilmiöihin ja kykyä asettua itsensä ulkopuolelle katsomaan ja erittelemään tilanteita. (Saarinen 2002, 32.)

Toisten kanssa toimeen tulemisessa on kyse siitä, pystyykö aidosti oleman kiinnostunut toisista ihmisistä ja asettumaan myös heidän asemaansa. Kyse on myös siitä, miten hyvin kykenee sulautumaan joukkoon ja tulemaan toimeen tyyliltään toisenlaisten ihmisten kanssa. Sosiaalisesti kyvykäs ihminen pystyy lukemaan toisten viestejä tarkemmin, olemaan kuulolla ja sopeutumaan erilaisiin ryhmätilanteisiin menettämättä omaa itsenäisyyttään. (Saarinen 2002, 20.)

3.2.2 Vuorovaikutusta ilmentävät tekijät

”Ajatuksista tulee sanoja, sanoista tunteita, tunteista tekoja, teoista tapoja, tavoista arvoja, arvoista asenteita, asenteista elämäsi ja kohtalosi.” -Mahatma Gandhi

Myötätunto, sympatia ja empatia liitetään usein toisiinsa. *Sympatia* tulee kreikankielisestä sanasta *sympatheia*, joka tarkoittaa myötätuntemista, toisen henkilön mielihyvän kokemista omana mielihyvä (myötäilo) tai mielihäpän kokemista omana mielihäpanä (sääli). Ihmisellä on kyky emotionaalisesti liikuttua toisen tilanteesta. *Empatia* taas pohjautuu kreikankieliseen sanaan *empathia*, joka tarkoittaa kiintymystä, samaistumista toisen henkilöön, eläytymistä toisen tunteisiin. Empatia on vaativampaa kuin sympatia - mukanaelämisen ohella on pystyttävä näkemään asiat kauempaa, luopumaan omista ennakoasenteista empatian kohteen hyväksi ja katsomaan tilannetta hänen puoleltaan. Se vaatii kykyä heittäytyä ja tahtoa ymmärtää. Myötätunto tuo tähän yhden lisäelementin. *Myötätunto* on toimintaa, joka nousee toisen tilanteen syvällisestä ymmärtämisestä mutta joka lisäksi pyrkii vähentämään toisen kärsimys-

tä konkreettisilla teoilla. Myötätunto pohjautuu ymmärrykseen, mutta tuottaa lisäksi viisaita tekoja, useimmiten yhteistyössä muiden kanssa. (Sjöroos 2010, 23 - 24.)

Myötätunto edellyttää sympatiaa ja empatiaa: kykyä tunnistaa toisen tunteita, ymmärtää muita ja heidän tilannettaan. Mutta myötätunto on myös toimintaa, halua tehdä jotain toisen kärsimyksen vähentämiseksi ja helpottamiseksi. Se on teoiksi puettua ystävällisyyttä, reiluutta, iloa toisen menestyksestä, pyyteettömyyttä. Se on hetki, jolloin kokee olevansa tärkeä, kunnioitettu ja ymmärretty. Se nousee kysymyksestä: ”Mitä tämä ihminen juuri nyt tarvitsee?”. (Sjöroos 2010, 24-25.)

Asiakaspalvelun laadun kehittäminen edellyttää, että yritykseen saatu tieto saadaan levitettyä eteenpäin jokaiselle, joka hyötyy jotenkin tiedosta. Eniten ajan tasalla olevaa tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja arvostuksistaan on asiakkaiden kanssa työskentelevillä työntekijöillä. Asiakastyössä olevat saavat myös suurimman osan asiakkaiden antamasta palautteesta. Tämä tieto päätyy harvoin ylimmän johdon käsiin. Yleisempää on, että johtajat keräävät tietonsa asiakkaista kyselyiden ja tutkimusten kautta. Tätäkin tietoa tarvitaan, mutta se päätyy johtajalle hitaammin kuin suoraan työntekijöiltä saatu tieto. Johdon ja työntekijöiden sekä toisaalta kaiken organisaatiossa käytettävän vuoropuhelun pohjaksi sopii *dialoginen toimintatapa*. (Reinboth 2009, 94.)

Dialogisella tarkoitetaan yhteisen todellisuuden luomista, jossa kumpikaan osapuoli ei yritä väkisin survoa läpi omaa näkemystään. Dialogin lähtökohta ei ole oman ajattelun esiintuominen vaan toisen ajattelun aito ymmärtäminen. Kun tavallisessa keskustelussa korostetaan näkemyseroja, dialogissa nostetaan esiin eri näkemysten väliset samanlaisuudet. Yhteinen todellisuus rakennetaan yhteisen todellisuuden ympärille, jonka näemme samalla tavalla. Dialogin onnistuminen edellyttää, että jokainen yrityksessä oleva hallitsee dialogin käytön pelisäännöt. Sääntöjä ovat mm.

- toisen aito kuunteleminen ja halu ymmärtää toisen näkemystä,
- ei saa torjua tai tulkita toisen sanoja, vaan vastaanottaa ne sellaisina kuin sanottu
- tarkistaa onko kuullut ja ymmärtänyt asian oikein toistamalla sen ääneen
- esittämällä kysymyksiä
- oman näkemys perustelu ilman jankuttamista. (Reinboth 2009, 94.)

Yleensä aloite dialogiin pitää tulla johtajalta. Työntekijät voivat tulla mukaan siihen tahtiin, kun oppivat käyttämään menetelmää ja luottavat siihen, että heidän ajatuksiaan kuunnellaan ja että niitä saa tuoda esiin. Kuvatunlaisen keskusteleavan ilmapiirin ja toimintatavan luominen on aikaa vievä prosessi, mutta selkeä, johdonmukainen ja työntekijöitä kannustava toiminta johtajien puolelta nopeuttaa dialogisen menetelmän käyttöönottoa. (Rothberg 2009, 93 - 94.)

Rothberg korostaa, että ilmapiirin tulee olla sellainen että omia näkemyksiä uskalletaan tuoda esiin. Työntekijöiltä on pyydettävä aktiivisesti palautetta, ja kerrottava ettei asioita voida kertoa, jos niistä ei kerrota. Dialogi voi kuitenkin menettää merkityksensä, jos sitä käytetään vain uudenlaisena tapana pyörittellä ongelmia. Dialogin tavoitteena käsittää ongelmat yhdessä ja miettiä miten ne voi korjata. Tämän jälkeen kaikkien on helpompi sitoutua korjaustoimien läpivientiin.

3.3 Palvelun tasot ja palvelutyyli

Yrityksellä on yleensä yksi hallitseva tyyli ja mahdollisesti pieniä yksityiskohtia otetaan toisista tyyleistä. Asiakaspalvelutyyli eroavat toisistaan kahden perustekijän perusteella: henkilökunnan käyttäytyminen voi olla epämuodollista ja luonnollisen ystävällistä. Toisaalta asiakaspalvelu voi olla tietyn palveluroolin ottamista, sisällöllisesti roolit vaihtelevat palvelukonseptin mukaan. Tyypillisiä rooleja ovat muodollista, erityisen kohteliasta käyttäytymistä korostava tyyli tai yleisesti totutusta käyttäytymisestä poikkeava tyyli. Tällöin erottuvuus herättää asiakkaan kiinnostuksen ja jää poikkeuksellisenä hänen mieleensä. (Reinboth 2011, 38.)

Toinen asiakaspalvelua erotteleva tekijä liittyy siihen, kuinka hyvin asiakaspalvelussa voidaan, osataan tai halutaan *ottaa asiakkaat yksilöinä huomioon*. Palvelukonseptin lähtökohta voi olla, että kaikille asiakkaille tarjotaan suunnilleen samanlaista palvelua, eikä yksilöllisiä toiveita kyetä toteuttamaan. Toisessa päässä palvelukonseptin ideana nimenomaan on, että asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioidaan ja hänelle tarjotaan juuri sitä, mitä kulloinkin haluaa ja tarvitsee. (Reinboth 2011, 38.)

Peruspalvelu on epämuodollista, kaikille samanlaisena tarjottavaa palvelua, jossa tuotteita tai toimintatapaa ei juuri muunnella asiakkaan tarpeen mukaan. Peruspalvelu vastaa strategiasa määriteltä maineakeskeistä näkökulmaa tuottaa asiakaspalvelua. Palvelu on pääsääntöisesti ystävällistä mutta varsin persoonatonta. Asiakkaisiin suhtaudutaan enemmän ohikiitävänä massana kuin yksilöinä. Peruspalvelu vastaa sitä asiakaspalvelun tasoa, johon suuri osa yrityksistä pyrkii. Asiakaspalvelu ei jää asiakkaan mieleen, ei hyvässä eikä pahassakaan. *Peruspalvelu ei ole markkinoilla erottumiseen riittävä kilpailuetu*. Sen saavuttamiseksi asiakaspalvelun laatu täytyy nostaa korkeammalle tasolle tai yrityksellä täytyy olla muita keinoja kilpailla markkinoilla. (Reinboth 2011, 38.)

Reinboth kuvaa ystäväpalvelua epämuodolliseksi ja tuttavalliseksi asiakaspalveluksi, jossa asiakas nähdään yksilönä ja hänen ongelmansa ratkaiseminen tai tarpeen tyydyttäminen otetaan sydämen asiaksi. Asiakkaalle tulee luottamus asiansa helppoon, nopeaan ja vaivattomaan

hoitamiseen. Tavoitteena on luoda asiakkaaseen henkilökohtainen suhde, jossa asiakaspalvelu muistuttaa monin paikoin ystävien kohtaamista (Reinboth 2011, 39.)

Kuningaspalvelua kuvaillaan asiakaspalveluksi, joka on muodollisempaa, eikä siinä tavoitella tuttavallista ja epämuodollista suhdetta asiakkaan kanssa. Palvelu on huomaavaista, kohteliasta ja asiakasta kohdellaan kuin kuningasta. Tuotteet, palvelut ja toimintatapa yleensä ovat sellaisia, että asiakkaalle voidaan tarjota sitä, mitä hän haluaa. Kuningaspalvelu kuuluu usein yhteen ylellisyys- ja merkkituotteiden kanssa. Mitä kalliimmasta tuotteesta on kysymys, sitä laajemmin asiakkaan toiveet voidaan toteuttaa. (Reinboth 2011, 39.)

Elämyspalvelu puolestaan on työntekijöiden tuottamaa varsinaista palvelua asiakasta viihdyttävällä tavalla. Elämyksien tuottaminen voi perustua palvelukonseptiin, yksittäisen työntekijän henkilökohtaisiin avuihin tai tietynlaisen roolin ottamiseen palvelutapahtumassa. Vaarana elämyspalvelussa on se, että työntekijän käytös voi myös ylittää hyvän käytöksen rajoja. Elämyspalvelun heikkutena nähdään se, että palvelua tarjotaan yleensä kaikille samanlaisena. Elämyspalvelu vaatii laajan asiakaskunnan tai jatkuvaa ja aktiivista uudistamista. (Reinboth 2011, 39.)

4 Asiakastyytyväisyys

Useimpien palveluyritysten pyrkimyksenä ei oikeasti ole asiakkaiden odotusten ylittäminen vaan yksinkertaisesti asiakkaiden tyytyväisyys. Ostajien markkinoilla tyytyväisyys on yritykselle aika lailla tyhjän kanssa. Se tarkoittaa vain, että asiakas ei valita. Jos asiakkaat saa pysymään tyytyväisinä, voi pysyä kisassa mukana, mutta vain niin kauan kuin markkinoiden muut eivät ole erityisen hohdokkaita. Jos tavoitteena on nauttia asiakkaiden luottamusta, palvelut pitää virittää ihan eri tavalla kuin nykyisin tehdään. Tavanomaisen tavallinen palvelusuorite ei riitä synnyttämään pysyvää asiakasuskollisuutta saati uskollisuutta. Asiakkaan hurmaamiseen ei tarvita taikatemppuja. Usein ihan pieni ekstra riittää: erityinen huomaavaisuus, yllätys, etu, venyminen, pieni pilke, katse, ele tai sana. (Peltola 2005, 81.)

4.1 Palvelun laadun seuranta ja mittaaminen

Palvelun laatua voidaan seurata erilaisilla menetelmillä: asiakastyytyväisyyskyselyillä, testiasioinnilla (Mystery Shopping) tai auditoimalla.

Asiakaskokemukseen liittyvässä mittaamisessa on kaksi näkökulmaa: ensiksi puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset ja toiseksi asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen.

Kaikessa mittaamisessa ja tutkimuksessa on tärkeintä keskittyä asioihin, jotka ovat relevantteja ja jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Asiakkaiden kokemusten tutkimisessa ja mittaamisessa keinojen valikoima on valtava. Keinot voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan, saadaanko tietoa asiakkaan kokemuksesta aktiivisesti kysymällä tai tutkimalla vai antaako asiakas palautteen omasta aloitteestaan.

Löytänä & Kortesus esittää seuraavia asiakaskokemuksen mittaamisen tapoja. Passiiviset mittaustavat ovat: asiakkaan spontaanisti antama palaute, palautelomakkeet ja palautelaatikat, reklamaatioiden analysointi, sosiaalisen median seuranta, kohtaamisten analysointi tallenteista. Aktiiviset mittaustavat ovat: asiakastytytyväisyystutkimukset, asiakaspaneelit ja focus -ryhmät, biometriset mittaukset (esimerkiksi katseenseuranta), Mystery shopping sekä jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Kortesus, 188.)

4.2 Mystery shopping eli haamuasiointi

Mystery shopping eli haamuasiointi on yrityksen palvelun laadun, ruuan ja asiakkaan kokonaiskokemuksen mittaamiseksi ja tutkimiseksi käytettävä työkalu. Konsepti Mystery shoppingin taustalla ei ole uusi. Kuninkaiden tiedettiin tekeytyneen tavallisiksi kansalaisiksi ja sulautuneen kansan joukkoon, jotta kuulisivat mitä heistä itsestään ja kuningaskunnasta puhutaan. Nykyinen Mystery shopping malli on alkanut 1940 -luvulla, jolloin haluttiin mitata asiakaspalvelun luotettavuutta. Aluksi haamuasiointeja tehtiin vähittäistavarakaupan alalla, mutta nykyisin sen käyttö on levinnyt hotelleihin, kasinoille, teemapuistoihin, koululaisten iltapäiväkerhoihin, risteilymatkailuun, pankkeihin ja moniin muihin. (PamInCa 2009, 3-4.)

Mystery shopping on yksi tehokkaimmista työkaluista, kun halutaan kehittää asiakaspalvelun laatua ja sen nopeutta samaan aikaan. Tutkimus antaa puolueetonta tietoa palvelun laadusta kanavittain, jonka avulla palvelusta vastaavat ja yrityksen omistaja tunnistavat helpommin kehittämisen kohteet ja voivat palkita työntekijöitä asianmukaisesti. Mystery shoppingin kysyntä kasvaa asiakkaiden kasvavien palveluvaatimusten myötä koko ajan. Yrityksillä ei ole varaa menettää asiakkaita tämän päivän liike-elämässä. Ystävällinen palvelu on tänä päivänä perusasioita asiakkaalle.

5 Palvelupolun toteutuminen vaiheittain

RAY mittaa palvelun laatua sekä ulkoisilla että sisäisillä testiasioinneilla (Mystery shopping). Molemmissa palvelun onnistumista arvioidaan palvelupolun mukaisten vaiheiden (6) mukaisesti. Lisäksi palveluteema on otettu mukaan kehityskeskusteluihin sekä esimieskorttiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka palvelupolku toteutuu RAY:n pelisaleissa: Poiteissa, Täyspoteissa ja Casinolla. Tutkimusmenetelmänä oli testiasiointi ja havainnointi. Tutkimusaineisto on koottu tekemällä testiasiointeja ajalla 1.2.-16.3.2013. Asiointeja tehtiin yhteensä 160. Kaikki asiointit olivat ns. vaativia palvelutilanteita työntekijöille, koska testiasiakas esiintyi uutena asiakkaana, joka tarvitsi neuvoja ja opastusta. Tutkimuksen toteutukseen valittiin kilpailutuksen kautta Informatum Research.

Palvelun laatua arvioitiin asteikolla 1 - 4, jolloin 4 on erinomainen, 3 on hyvä, 2 on tyydyttävä ja 1 on heikko suoritus. Kerätty aineisto arvioitiin yhdessä suunniteltujen arviointikriteerien avulla.

Testiasiakkaalle annettiin lomake, joka täytettiin asiointin päätteeksi. Lomakkeen perustietoja ovat asiointiaika, -paikka ja tunnistetietoja palvelleesta henkilöstä (joko nimi tai muu esimerkiksi kuvaus ulkonäöstä). Lomakkeessa on kuusi kohtaa, jotka testiasiakas arvostelee asteikolla 1-4 ja perustelee arvionsa sanallisesti. Mittauksen tavoitteena on tutkia, miten Täyden kympin palvelua - oppaan määritelmiä ja ohjeita toteutetaan käytännössä RAY:n asiakas kohtaamisissa. Palvelulle asetetut tavoitteet korostavat aktiivista, mutkatonta ja luontevaa asiakaspalvelua.

Seuraavassa käsitellään Mystery shopping -tuloksia alueittain eli miten palvelupolun mukainen palvelu on toteutunut pelisalissa automaattialueella, pelipöydässä tai kassalla. Tulokset perustuvat Informatum Researchin tekemään tutkimuskierrokseen ja heidän tekemään raporttiin. Tulokset on jaoteltu asteikolla 1-4, niin että 1 on heikko suoritus, 2 on tyydyttävä suoritus, 3 on hyvä suoritus ja 4 on erinomainen suoritus. Vastauksissa testiasiakas kuvaa omin sanoin tapahtumien kulkua ja kirjaa millä sanoin ja millä asenteella palvelua on tuotettu. Asiointin vaiheita oli 1) tervehtiminen, 2) avun tarjoaminen, 3) tarvekartoitus, 4) suosittelu, 5) lisämyynti ja 6) palvelun päättäminen. Testiasiakkaat täyttivät sähköisen lomakkeen asiointin päätteeksi, ja arvioivat kokemustaan sekä numeerisesti että sanallisesti. Lopuksi kysyttiin vielä, mikä tunne asiointista jäi.

5.1 Ensimmäinen vaihe: Tervehtiminen

Tuloksissa käy ilmi, että automaattialueella asiakaspalvelijat huomioivat lyhyesti sisääntulleeseen asiakkaan. Käytäntö kuitenkin tuntuu olevan, että asiakkaiden annetaan olla hyvin rauhassa. Jos asiakas tarvitsee apua, hänen pitää sitä sanallisesti pyytää. Erityisesti silloin, kun pelaamassa on useita asiakkaita, yksittäiseen asiakkaaseen ei kiinnitetä mitään huomiota. Asiakaspalvelijan rooli on siis enemmänkin tarkkaileva kuin ”isännöivä”. (IR Raportti 2013, 7.)

Pelipöydissä asiakkaat huomioitiin heti heidän tullessaan ystävällisesti.

Esimerkitapauksia:

#67 : Asiakas huomioi asiakkaan vain katseellaan, hän ei tervehtinyt asiakasta. (heikko suoritus)

#60 : Asiakasta ei huomioda oma-aloitteisesti, mutta asiakkaan hakiessa katsekontaktia, asiakaspalvelija tervehtii asiallisesti. Ei juuri ystävällisyyttä havaittavissa. (tyydyttävä suoritus)

#79 : Asiakaspalvelija tervehtii sisään astuvaa asiakasta välittömästi. Tervehdys on neutraali, ei hymyä. (suoritus hyvä)

#66 : Asiakaspalvelija nousee ylös tiskin takaa ja tervehtii iloisesti ja oma-aloitteisesti asiakasta sanomalla ”Hei!” tämän saapuessa pelitilaan. (erinomainen suoritus)

5.2 Toinen vaihe: Avun tarjoaminen

Lähtökohta automaattialueen palvelulle vaikuttaa olevan se, että asiakaspalvelijat olettavat liikaa, että pelaaminen on asiakkaille entuudestaan tuttua. Täysin uutta tai apua tarvitsevaa asiakasta ei tunnisteta. Myös RAY Etuasiakkuudesta annetaan toisinaan vaikutelma, että se on tarkoitettu kanta-asiakkaille. (IR Raportti 2013, 7.)

Esimerkitapauksia:

#29 : Asiakas pyörii hetken automaateilla. Todettuaan, ettei asiakaspalvelija selvästikään aio liikahtaa tiskinsä takaa, asiakas suuntaa kysymään: ”Katselin tuossa pikaisesti ympärille ja tuplapotit (peli) näyttävät olevan nykyään kaikki puolitoista euroa kierrokselta maksavia?” Asiakaspalvelija pohtii hetken ja vastaa sitten perusteellisesti: ”Ihan kaikissa panos ei taida olla ihan niin iso, mutta näissä pelipaikoissa se on kyllä pääsääntö. Ja siisteimmillään noissa

uusissa laitteissa voi olla vielä isompi panos!” Asiakaspalvelija ei kuitenkaan tarjoa apua. (tyydyttävä suoritus)

#27 : Asiakaspalvelija kehottaa asiakasta istumaan ja alkaa saman tien oma-aloitteisesti esittelemaan peliä ja kertomaan sääntöjä. Opastus on erittäin selkeää ja ymmärrettävää, asiakaspalvelija antaa itsestään todella ammattimaisen ja selkeän vaikutelman.

5.3 Kolmas vaihe: Tarvekartoitus

Tutkimuksen mukaan asiakkaan tarpeita ei joko kartoiteta ollenkaan tai kysytään korkeintaan, onko peli asiakkaalle ennestään tuttu. Näin pelin suosittelemiseen ei löydetä asiakaskohtaisia perusteluja. Hyvän ja erinomaisen palvelun erottaa onnistunut tarvekartoitus. Kun tarvekartoitus on tehty huolellisesti, on asiakkaan tarpeisiin helppo vastata kiinnostavasti suosittelemalla, eikä näihin kysymyksiin tarvitse palata asioinnin edetessä. Asiakas kokee tällöin tullessa huomioituksi, hänen tarpeistaan ollaan kiinnostuttu ja hän on saanut asiakaspalvelijan aikaa. Seuraavassa erilaisia tarvekartoitustilanteita asiakkaan näkökulmasta.

Esimerkitapauksia:

#82 : Asiakaspalvelija kysyy: ”Minkälaisia pelejä olet tottunut pelaamaan? Oletko pelannut aikaisemmin? Pidätkö enemmän hedelmä- vai korttipeleistä? Millä panoksella haluat aloittaa pelaamisen?” (erinomainen suoritus)

#105 : Asiakaspalvelija ei tee tarvekartoitusta, eikä kysy mitään. Asiakaspalvelija kertoo kuitenkin asiakkaalle Etuasiakkuudesta lähinnä lisävoitonmahdollisuuksien kautta. Asiakaspalvelija ei reagoi siihen, kun asiakas toteaa, että voisi mennä kokeilemaan pelejä. (heikko suoritus)

5.4 Neljäs vaihe: Suosittelemalla ja peliinkutsu

Opastaminen on pikemminkin hieman vaisua kuin innostunutta tai aktiivista. Palvelussa ei ole testiasiakkaiden mukaan kiireentuntua, mutta ote voisi olla selvästi innostuneempi. Asiakkaan auttaminen on usein pintapuolista pelien ominaisuuksista kertomista.

Pelipöydissä asiakas kutsutaan hyvin usein aidosti mukaan peliin. Testiasiakkaiden mukaan neuvominen on avuliasta ja asiakkaita kannustetaan kokeilemaan ja pelaamaan.

Esimerkitapauksia:

#33 : Peliin kutsu on lähinnä toteamus, että pelejä voi kokeilla ja katsella vapaasti. Asiakas kysyy, onko tarjolla kenoa (peli), jolloin asiakaspalvelija esittelee monipelikonetta ja esitte-

lee kaksi vaihtoehtoa. Asiakaspalvelija auttoi kysyttäessä löytämään mitä asiakas halusi, mutta ei oma-aloitteisesti alkanut esitellä pelejä. (tydyttävä suoritus)

#82 : ”No tuon perusteella suosittelen Kulta-Jaskaa.” Asiakaspalvelija näyttää mistä tämä peli löytyy ja kertoo miten sitä pelataan. Opastus on vakuuttavaa ja selkeää. (erinomainen suoritus)

5.5 Viides vaihe: Lisämyynti

Lisäpalveluita tarjottiin alle puolessa asioinneista. Lisäpalvelu on yleensä pelivinkkejä, taktiikoita, joskus tarjottiin jopa kahvia. RAY: kanta-asiakasohjelmasta eli Etuasiakkuudesta osataan kertoa silloin, kun asiakas siitä jotain kysyy, mutta sitä ei otettu oma-aloitteisesti puheeksi yhdessäkään asiointissa.

Esimerkkitapauksia (Etuasiakkuuden myyminen):

#10 : ”Se on sellainen etuohjelma meidän vakioasiakkaille.” (heikko suoritus)

#14 : Etuasiakkaaksi pääsemisestä ei anneta erityisen helppoa kuvaa :”Siihen pitää kyllä rekisteröityä.” (tydyttävä suoritus)

#33 : Asiakaspalvelija mainitsee, että tänään on kahvitarjoilu etuasiakkuuspäivän merkeissä ja kehottaa ottamaan kahvia. Asiakaspalvelija ottaa oma-aloitteisesti esille Etuasiakkuuden, mutta asiakas joutuu tiedustelemaan itse, mitä se tarkoittaa. Asiakaspalvelija kertoo Etuasiakkuuden eduista ja hyödyistä, mutta ei kuitenkaan tarjoa sitä asiakkaalle eikä selvitä asiakkaan pelitottumuksia. Etuasiakkuudesta välittyy positiivinen vaikutelma. (tydyttävä suoritus)

#13 : Asiakas kysyy jackpot -mainoksen pelikoneen kyljessä huomattuaan, että :”Mites tuo Onnenpotti -systeemi toimii? ” Asiakaspalvelija vastaa melko selkeästi: ”Sun pitää olla RAY:n Etuasiakas, ja sun pitää pelata kortilla, eli nostaa kortilla pelivaroja automaattiin. Ja joka ikinen kierros kun pelaat, vaikka minimipanoksella, se arpoo jackpotin kaikkien Suomen automaattien kanssa. Ja kortti pitää olla liitetty Etuasiakkuuteen.”(hyvä suoritus)

#004 : Asiakas kysyy itse Etuasiakkuudesta. Etuasiakkuudesta kerrotaan selkeästi ja myyvästi : ”Meillä voi täällä pelisalissa helposti liittyä, ja netissäkin se onnistuu.” Asiakaspalvelija vikkua myös hymyillen: ”Täällä voi saada siihen mukaan myös jotain pientä lahjaa.” (erinomainen suoritus)

5.6 Kuudes vaihe: Palvelun päättäminen

Etenkin pelipöydissä palvelu voisi tutkimuksen perusteella olla tässä kohdin vielä aktiivisempaa. Kun asiakas poistuu pelipöydästä, noin 40%ssa tilanteista hyvästely jää pelkän neutraalin tervehtimisen tasolle eli ei toivoteta tervetulleeksi uudelleen tai kommentoida asiakkaan tuuria. Asiakkaan palvelukokemus on kuitenkin hyvällä tasolla pelisaleissa missä on pelipöytiä. Palvelu koetaan varsin luontevaksi ja asiakasta huomioivaksi. Seuraavassa esimerkkitalanteita palvelun päättämisestä.

Esimerkkitalanteita:

#033 : Asiakkaan poistuessa pelipöydästä, asiakaspalvelija harmittelee kun voittoja ei tällä kertaa tullut. Asiakas on jo aikaisemmin maininnut, että menee vielä kokeilemaan automaattiteja, jolloin asiakaspalvelija toteaa, että toivottavasti automaateilla kävisi parempi tuuri. (erinomainen suoritus)

#040 : Automaattialueen asiakaspalvelija osoittaa hienoa asiakaspalvelukykyä, on iloinen ja reagoi asiakkaan voittoihin ja häviöihin. Voitonmaksun jälkeen asiakaspalvelija toteaa aina, että: ” sielläpä kilahti lupaavasti”. Asiakaspalvelija hyvästelee asiakkaan kassaluukulla nopeasti ja kiittää käynnistä ennen kuin palaa takaisin pelipöydän taakse. (erinomainen suoritus)

5.7 Yhteenvedo palvelupolun toteutumisesta

Palveluasennetta, -empatiaa ja -rohkeutta arvioitiin innostuneeksi, positiiviseksi ja palveluhenkiseksi noin 20-30% palvelutilanteista (erinomainen suoritus). Pelipöydissä erinomaisen arvosanan sai noin 60% palvelutilanteista. Palvelu oli hyväntuulista ja luonnollista sekä kohteliasta. Asiakaspalvelija oli empaattinen ja osasi sopeuttaa palvelutyyliä asiakkaan ja tämän tilanteen mukaisesti. Erinomaisen arvosanan saaneilla asiakaspalvelijoilla oli rohkeutta kohdata asiakas omalla persoonallisella tavalla, ja rohkeutta palvella asiakasta luontevasti ja vakuuttavasti hankalissakin tilanteissa. Automaattialueella palvelu oli tyyppillisesti ystävällistä, mutta osittain vaikeasti saatavaa. Omaaloitteisuus puuttui noin kolmanneksessa palvelutilanteista. Asiakkaan itsensä vastuulle jäi kysyminen peleistä ja Etuasiakkuudesta. Heikkojen arvosanojen syynä oli innostuneisuuden puute, jolloin asiakaspalvelijan vastaukset koettiin lyhyiksi ja rutiininomaisiksi. Pelipöydissä palveluasenne oli pääosin erinomainen. Niissä tapauksissa, joissa oli puutteita, oli palvelua kuvattu sävyltään neutraaliksi tai jopa etäiseksi. (IR Raportti s. 8)

Esimerkkitapauksia:

#024 : Asiakaspalvelija oli rauhallinen, passiivinen ja neutraali. Asiakaspalvelija oli kohtelias, mutta persoonaton eikä asiakas tuntenut oloaan ”kotoisaksi”. Asiakas yritti pitää keskustelua yllä, mutta asiakaspalvelija vastasi vain lyhyesti eikä keskustelua syntynyt. (heikko suoritus)

#039 : Iloinen ja innostunut asenne. Asiakaspalvelija kommentoi asiakkaan voittoa seuraavasti : ”Rahantulos ei voi estää.”, ja toistuvaa häviötä : ”Tuo pallo haluaa selvästi tehdä sinulle kiusaa.” Asiakaspalvelija pitää yllä leppoisaa keskustelua eikä vaikeita hiljaisia hetkiä synny. (erinomainen suoritus)

#033 : Asiakaspalvelija oli erittäin innostunut, selkeä ja varmaotteinen. Palvelu oli hyväntuulista ja sopi asiakkaan tyyliin. Asiakaspalvelija jutusteli mukavasti asiakkaan kanssa pelin ohessa. Kuitenkin keskittymiskyky säilyi erinomaisesti pelissä. Erittäin ystävällistä ja luontevaa palvelua molempien asiakaspalvelijoiden osalta. Pelipaikassa oli mukavaa asioida, ja sinne palaa mielellään uudelleenkin.” (erinomainen suoritus)

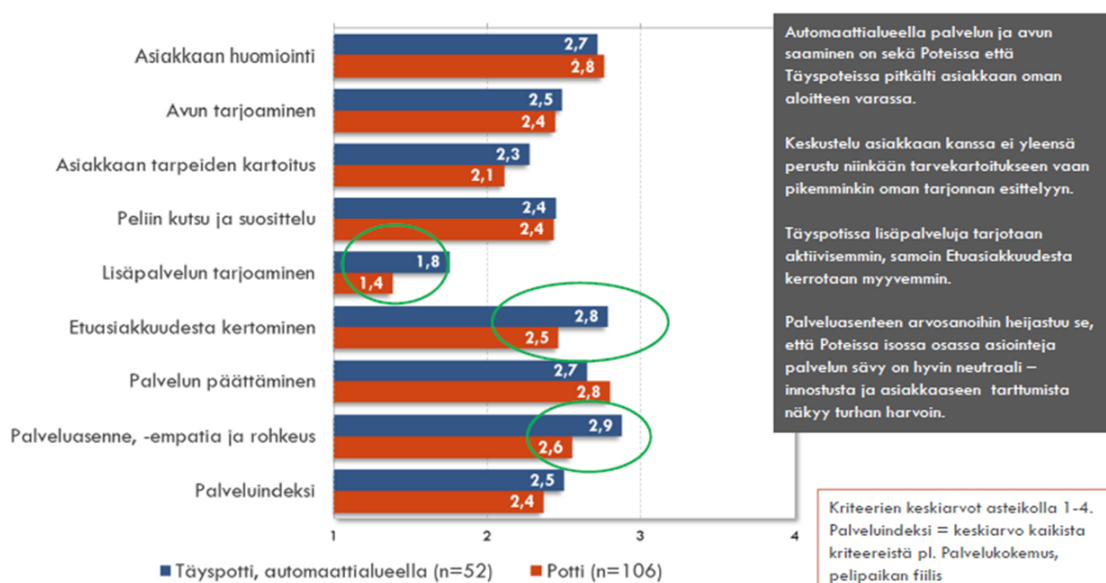
Koetun palvelun vahvuudet:

- hyväntuulinen palveluasenne pelipöydissä
- palvelun aloitukset pelipöydässä; kutsutaan mukaan peliin, tarjotaan apua

Koetun palvelun heikkoudet:

- huomata asiakkaiden tuleminen ja poistuminen
- tarkkailla tilannetta ja löytää apua tarvitseva, isännöidä pelipaikkaa
- kartoittaa asiakkaan tarpeet, ja näin saada oma asiantuntemus ja tuotetuntemus asiakkaan käyttöön kohdennetusti
- tehdä pelaamisesta houkuttelevaa ja hauskaa; neuvoa, opastaa ja rohkaista pelaamaan
- tuoda aktiivisesti etuja esille: kertoa peleistä innostavasti ja Etuasiakkuudesta myyvästi

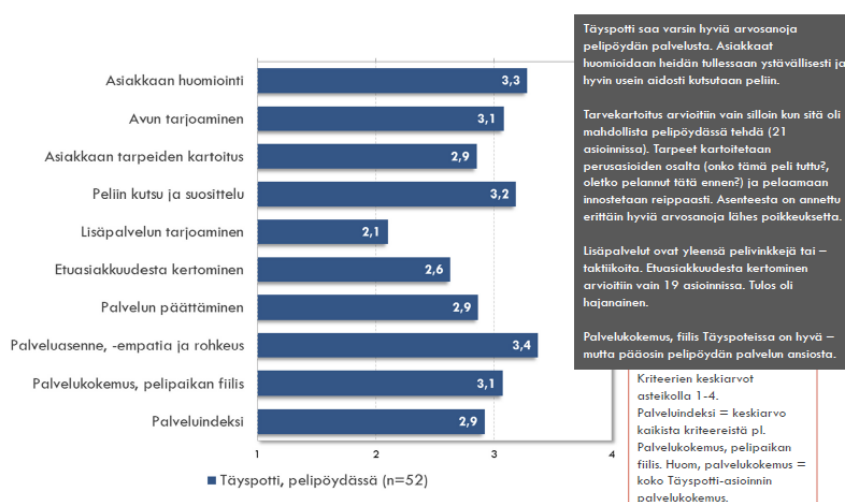
Seuraavassa kuviossa 3 on nähtävissä Pottien ja Täyspottien automaattialueen saamat pisteet eri vaiheissa. Palveluvaiheiden lisäksi mitattiin myös palveluasenteen, -empatian ja rohkeuden perusteella annetut pisteet. Lopuksi on laskettu vielä automaattialueen kokonaisindeksi Pottien ja Täyspottien osalta. Sininen palkki kuvaa Täyspotin saamia pisteitä ja punainen kuvaa Pottien saamia pisteitä. Luvut ovat keskiarvoja, ja niissä tulee huomioida kohteiden lukumäärät konseptittain. Potteja oli tutkimuksessa 106 ja Täyspotteja 52. Arviointiasteikko oli 1 - 4.



Kuvio 3. Keskiarvot automaattialueella

Kuviosta 3 on nähtävissä, että automaattialueella tulokset ovat melko samankaltaiset, suurimmat erot on lisäpalvelujen tarjoamisessa, Etusiakkuuden myynnissä sekä palveluasenteessa, -empatiassa ja -rohkeudessa. Kummassakaan ei päästä erinomaiselle tasolle missään vaiheessa, ja huonolle tasolle jää molemmissa lisäpalvelun tarjoaminen. Automaattialueella palvelu ei perustu juurikaan tarvekartoitukseen, vaan suosittelu ja esittely keskittyy oman tarjooman esittelyyn. Täyspotissa lisäpalvelun tarjoaminen ja Etusiakkuuden esittely on Potteja aktiivisempaa. Avun ja palvelun saaminen on kuitenkin asiakkaan oman toimeliaisuuden ja aktiivisuuden varassa.

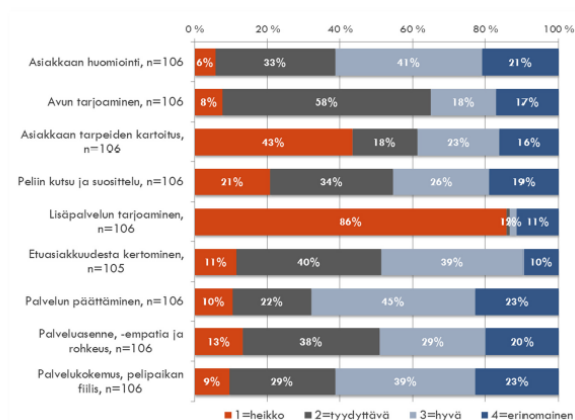
Kuviossa 4 on Täyspottien pelipöytäalueen saamat pisteet. Tulosten mukaan Täyspottien pöytäpeleissä on annettu jo ihan hyviä arvioita, ja palvelua on kuvattu ystävälliseksi ja asiakas kutsutaan usein mukaan peliin.



Kuvio 4. Keskiarvot pelipöytäalueella

Tulosten perusteella pelipöydissä asiakkaan huomioiminen ja peliin mukaan kutsuminen ovat hyvällä ja osin jopa erinomaisella tasolla. Asiakkaan poistuminen huomioidaan kuitenkin näitä heikommin. Lisäpalvelujen tarjoaminen jää tyydyttävälle tasolle, ja Etuasiakkuutta tarjotaan vain 19 tapauksessa. Pelipöydissä vahvuudeksi nousee palvelurohkeus, - empatia ja -rohkeus, josta voi päätellä, että pelinhoitajat ovat eläytyneet asiakkaan pelinkulkuun ja tuottaneet näin tavoiteltua asiakaskokemusta ja pelielämyksiä.

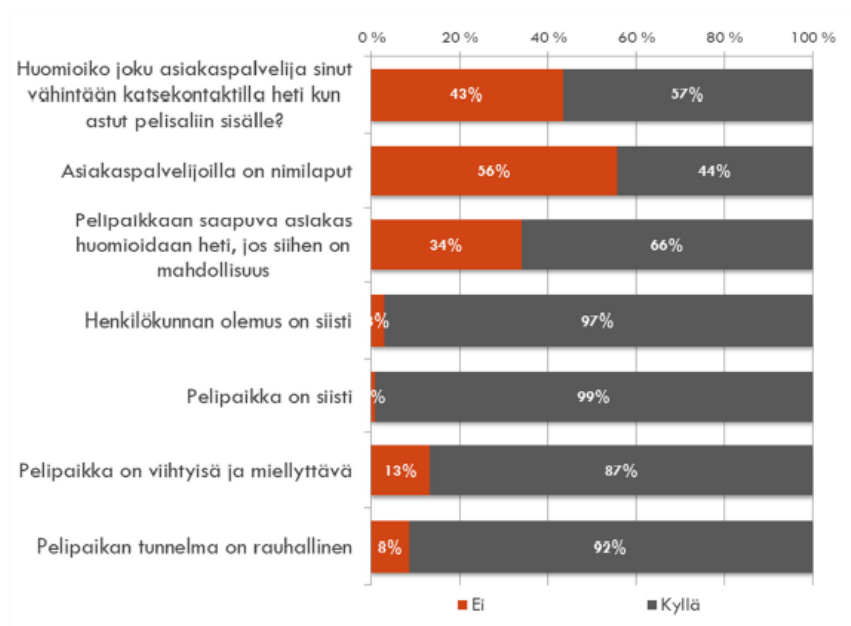
Kuviossa 5 on esitelty Pottien palveluvaiheet ja niiden keskinäiset jakaumat prosentuaalisina osuuksina.



Kuvio 5. Jakauma (Potit)

Kuvassa on nähtävissä lisäpalvelun haaste suhteessa muihin vaiheisiin kuten tervehtiminen, avun tarjoaminen ja palvelun päättäminen. Myös tarvekartoitus on heikompi suhteessa muihin vaiheisiin.

Kuviossa 6 on kartoitettu kyllä ja ei vastaukset. Punaiset palkit kuvaavat tilannetta, jossa palvelu on puuttunut ja harmaa taas toteutunutta palvelua. Tässä kuvassa on arvioitu asiointikohteen viihtyisyyttä, joka saattaa vaikuttaa asiointikokemukseen. Henkilökuntaa on ohjeistettu tiukasti käyttämään nimikylttejä, ja niiden käyttö on puuttunut yli puolessa asioinneista.



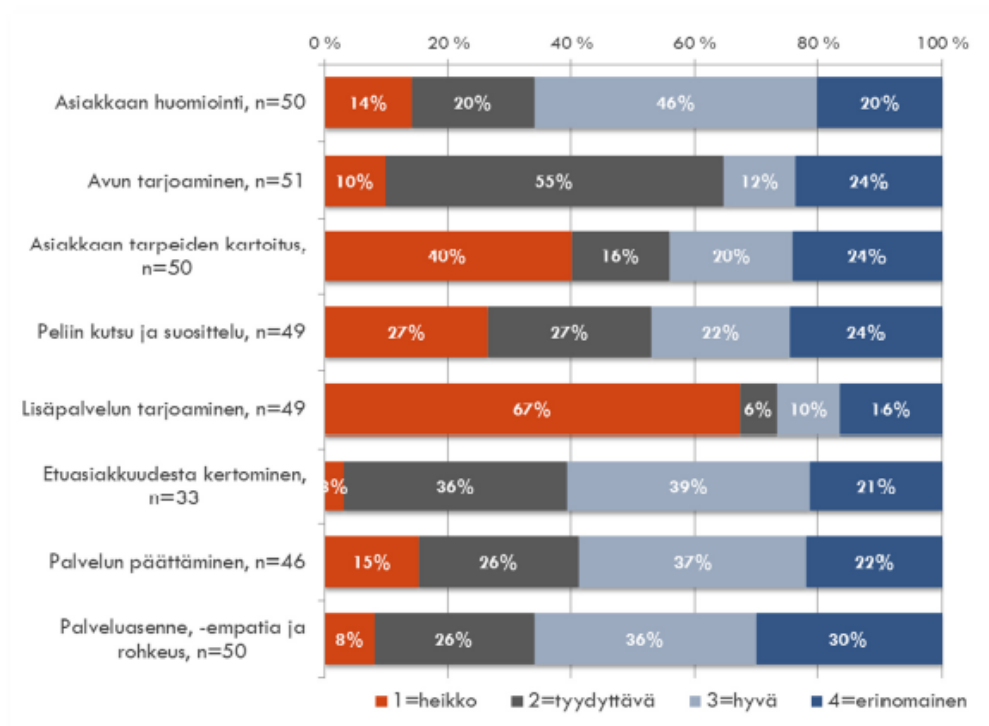
Asiakasta ei aina huomioida sisään tullessa, vaikka siihen olisi ollut mahdollisuus.

Puolessa ei huomioitu-tilanteista asiakaspalvelija oli kyllä paikalla, mutta ei reagoinut tiskin takaa.

Kuvio 6. Kyllä/ ei vastaukset (Potti)

Kuviosta 6 on nähtävissä, että asiakasta huomioida kaikissa tilanteissa, vaikka siihen tilaisuus olisikin. Näissä tilanteissa asiakaspalvelija on kyllä ollut paikalla, mutta asiakas on vain jätetty huomioimatta.

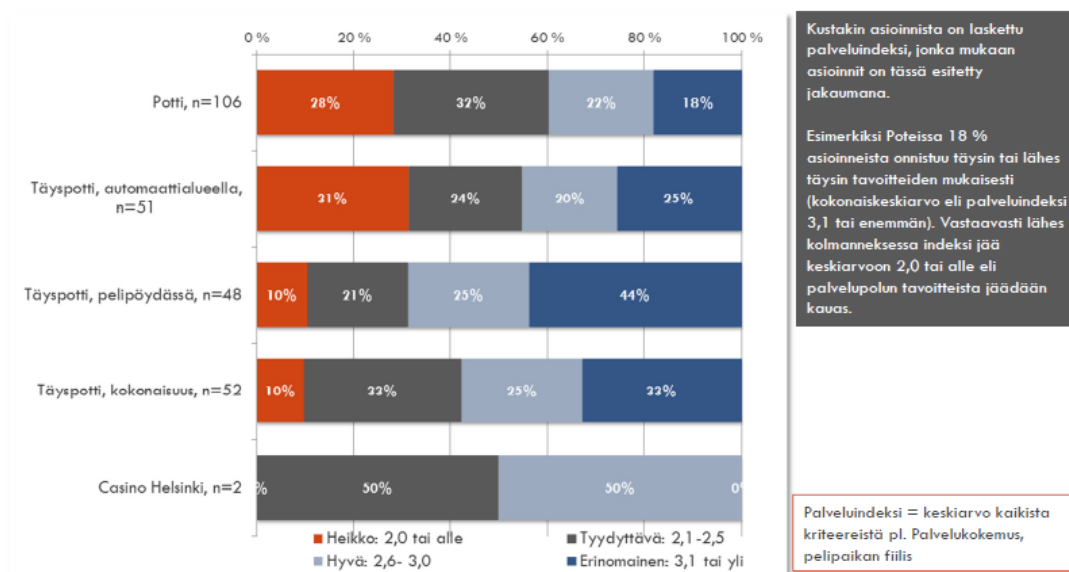
Kuviossa 7 on kuvattu Täyspottien osalta jakaumaa, miten arvosanat jakautuvat prosentuaalisesti eri vaiheissa.



Kuvio 7. Kyllä/ ei vastaukset (Täyspotti)

Vastauksissa on nähtävissä, että heikoimmin menestyi lisäpalvelun tarjoaminen sekä tarvekartoitus. Etusiakkuudesta sen sijaan kerrottiin melko aktiivisesti. Apua tarjottiin ja selvästi parhaiten menestyi Täyspotin palvelussa palveluasenne, - empatia ja -rohkeus. Tähän vaikutti varmasti osaltaan pelipöytäalueen saamat pisteet.

Viimeisessä kuviossa 8 on kuvattu kustakin asiainnista laskettu kokonaispalveluindeksi, jonka mukaan asiainnit on kuvattu jakaumana.



Kuvio 8. Palveluindeksi

Kokonaisindeksissä menestyi parhaiten Casino Helsinki, jonne tosin tehtiin vain kaksi käyntiä. Nämä yksittäiset käynnit on jätetty pois tästä opinnäytetyöstä. Kuvasta on nähtävissä pelipöytäalueen palvelun vaikutus kokonaisindeksiin. Täyspotin automaattialueen menestys tutkimuksessa on Potteja selvästi heikompi, mutta pöytäpelien ansiosta kokonaisindeksi jää Potteja paremmaksi. Poteissa vain n. 18% palvelutilanteista toteutuu tavoitteiden mukaisesti. Lähes kolmannes asiointeista jää tyydyttävän (2) alle.

6 Johtopäätökset

Vuoden 2013 Mystery shopping -tulosten perusteella voi sanoa, että RAY:n palvelun laadussa on eroja. Hyvän ja huonon asiakaskokemuksen välinen ero toimipaikoittain on suhteellisen suuri. Palvelutilanteiden hoitamisessa ja loppuun saattamisessa on myös selviä eroja. Peruspalvelu sujuu, mutta useissa tilanteissa asiakas joutuu tekemään aloitteen ja käynnistämään keskustelun. Hyvän ja erinomaisen palvelun erottavana tekijänä on tarvekartoitus. Miten asiakasta on maltettu kuunnella, ja miten palvelutilanteeseen on annettu aikaa.

Palvelun laatu on koettu hyvänä, kun asiakaspalvelija on ollut oma-aloitteinen, innostunut ja keskittynyt palveltavaan asiakkaaseen. Myös persoonalliset myyntipuheet ja lisäpalvelut on koettu erinomaisena palveluna.

Nykyinen ohjeistus kaipaa lisää täsmennystä, mitä asiakas odottaa palvelulta. Oppaaseen voisi myös lisätä esimerkkeinä onnistuneet ja epäonnistuneet Mystery -tilanteet. Näin työntekijälle avautuisi ehkä tarkemmin, mitä asiakaspalvelulta odotetaan ja miten hyvin arvosanoihin päästään. Oppaan uuteen, päivitettyyn versioon on otettu uusina kappaleina asiakaskokemus ja sen kuvaaminen, erilaiset palvelutyylit, mikä on palvelun ja erinomaisen palvelun erot sekä milloin palvelussa on puutteita. Lisäksi oppaaseen on otettu oma kappale palvelun laadun mittaamisesta, eli kuvattu mitä tarkoittaa Mystery shopping eli haamuasiointi ja miten sitä tehdään RAY:lla. Lisäksi oppaan loppuun on koottu 42 haastavaa asiakaspalvelutilannetta ja kuvattu esimerkkimallin avulla miten näissä tilanteissa voidaan käyttää empatiaa palvelutilanteen työkaluna.

Uuden version myötä jäsennetään selvemmin tavoitteita RAY:n asiakaskokemuksen ja palvelun suhteen. Palvelupolku ja sen eri vaiheiden mittaaminen on edelleen hyvä laadun kehittämisen keino. Päivityksen myötä uuteen versioon lisättiin osio ”näin palvelet” entisen ilahduttamiskeinot osion tilalle. Uudistetun version tavoitteena on ilmaista selkeämmin työntekijöille, mitä heiltä vaaditaan asiakaskohtaamisissa ja miten he voivat saavuttaa palvelussaan erinomaisen tason. Palvelun puutteet on listattu aiemman Mystery shopping -tutkimuksen tuloksia hyödyntäen.

6.1 Asiakaskokemuksen kehittämisen keinot

Asiakaspalvelun kehittämisen keinoina työn perusteella, olisivat: Täyden kymppin palvelua -oppaan päivittäminen, palvelun tasojen erojen selkeämpi määrittely sekä esimerkkien tuominen onnistumisista ja epäonnistumisista aidoissa palvelutilanteissa. Muita keinoja ovat: henkilöstön valmentaminen ja innostaminen sekä palvelutilanteiden harjoittelu etukäteen sekä palvelumittausten tulosten systemaattinen läpikäynti yhdessä oman esimiehen kanssa ja sopiminen paikallisista palvelun kehittämistoimenpiteistä. Lisäksi RAY:n tulisi ottaa asiakas kuuntelu osaksi palvelun kehittämistä ja kertoa henkilökunnalle asiakkaiden tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä. Palvelukulttuuria tulisi kehittää dialogisen keskustelun kautta, jolloin esimerkiksi Mystery shopping -tulosten läpikäynnin yhteydessä työntekijällä on mahdollisuus kertoa oma käsityksensä asiakaspalvelusta.

6.1.1 Palveluvalmennukset

Asiakaspalvelijoiden tulisi voida harjoitella palvelutilanteita etukäteen, jotta tilanteet eivät tulisi yllätyksenä. Lisäksi olisi hyvä sopia erilaisia myyntitaktiikoita lisämyynnin osalta, ja sopia niihin yhteiset pelisäännöt. Valmennus voisi olla osin verkossa, mutta myös paikan päällä harjoittelua ja ”näyttelemällä” palvelutilanteita. Tilanteita voisi demonstroida Mystery -tuloksista, ja miettiä miltä asiakkaasta on missäkin tilanteessa tuntunut. Myös palveluempatian käyttöä olisi hyvä harjoitella, ja miettiä miten asiakkaan tilanteeseen voisi hetkessä samaistua. Tärkeintä olisi saada asiakaspalvelija itse innostumaan palvelutilanteesta ja asiakkaasta.

Valmennuksissa olisi myös hyvä käydä läpi työyhteisöön liittyviä pelisääntöjä ja tiimisopimuksia, koska myös työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, tiimityö ja henkilökemiat näkyvät helposti asiakaspalvelussa innostumisena tai sen puutteena.

6.1.2 Mystery shopping -tulosten purku ja palveluteemat

Mysteryiden tulokset olisi hyvä purkaa koko henkilöstön kanssa, esimerkiksi kentän esimiesten vetämissä henkilöstöpalavereissa. Näissä palavereissa olisi hyvä käydä läpi myös konkreettisia kehitysehdotuksia toimenpiteiksi, joilla palvelun laatua parannetaan. Tähän liittyen palvelun kehittämistä tukisi kuukauden palveluteema, jossa nostettaisiin kuukausittain joku asiakaskokemukseen liittyvä teema kaikkien tehtäväksi. Esimiehet keräisivät henkilöstöltä tullutta palautetta ja parhaita käytänteitä, joita voisi hyödyntää kaikissa toimipaikoissa. Yhteiset käytänteet ja parhaat niksit kehittäisivät RAY:n yhteistä palvelukulttuuria.

6.1.3 Asiakaskuuntelu osaksi kehittämistä

RAY:n tulisi kerätä sekä aktiivista että passiivista asiakaspalautetta kaikilta asiakkailtaan ja mitata asiakastyytyväisyyttä. Asiakaskuuntelu ja siihen liittyvä raportointi tulisi yhdistää Mystery -tuloksiin ja henkilöstöpalavereihin, ja antaa näin esimiehille säännönmukaista tietoa asiakaskokemuksen kehittymisestä ja asiakkaiden toiveista. Asiakkaan tulisi voida antaa palautetta saamastaan palvelusta helposti ja nopeasti heti tilanteen päätyttyä esimerkiksi sähköpostilla, tekstiviestillä tai erillisellä lomakkeella.

Palautteiden käsittely olisi johdettua ja raportointi säännönmukaista. Tyytyväisyyskysely voisi liittyä johonkin ajankohtaiseen teemaan tai kehittämiskohteeseen. Esimerkiksi kysymyksillä ”onko sinua huomioitu”, ”oletko saanut pelisuosituksia”, ”onko henkilökunta kuunnellut tarpeitasi” tai ”oletko saanut heti apua ongelmaasi”.

6.2 Innostunut ja innostava asiakaspalvelu

RAY:n tulisi innostaa henkilökuntaa innostumaan asiakkaista ja asiakaspalvelusta. Nykyisistä Mysteryistä näkyy selvästi, että innostunut asiakaspalvelija paneutuu palvelutilanteeseen ja jaksaa innostaa myös asiakasta. Tunne välittyy vuorovaikutustilanteessa, jossa asiakas kokee, että hänestä on kiinnostuttu ja hänelle halutaan tarjota jotain lisähyötyä. Onnistunut palvelutilanne viedään alusta loppuun asiakaspalvelijan toimesta, ja siihen paneudutaan myös ajallisesti. Parhaimmillaan palvelu on suhdetoimintaa, jossa tutustaan asiakkaaseen ja muistetaan tämän mieltymykset ja tapansa asioida. Palvelutyylin voi mukauttaa tilanteen ja asiakkaan mukaan - palvelu voi olla tyyliltään ns. ystäväpalvelua (esimerkiksi Poteissa, joissa korostui isännän ja emännän rooli), ns. kuningaspalvelua (esimerkiksi Kasinolla, jossa haetaan suuren maailman pelitunnelmaa) tai ns. elämyspalvelua (esimerkiksi pelipöydissä, jossa haetaan viihdettä ja jännitystä).

Palvelua on helppo tuottaa, kun polun eri vaiheet on kuvattu ja niitä mitataan. Asiakas kokee näin saavansa peruspalvelun lisäksi jotain enemmän, ja että asiakkaan tarpeisiin on paneuduttu.

RAY:n asiakaskokemuksen kehittäminen palvelupolussa vaatii tarkempaa määrittelyä palvelun eri tasoeroista (1-4), sekä ohjeiden lisäksi asioiden läpikäyntiä, harjoittelua ja seuraamista laatumittausten avulla. Palvelukulttuuria kehittää, jos esimiehet kannustavat erinomaisiin suorituksiin (4), eivätkä vain tyydy tasoihin 1, 2 tai 3. Myös RAY:n viestinnässä, intrassa ja henkilöstöviesteissä olisi hyvä nostaa erinomaisia suorituksia. Esimiehellä on mahdollisuus

palkita erinomaisesta palvelusuorituksesta, ja näissä kannattaa perusteena sekä Mystery - tuloksia mutta myös myöhemmin asiakkaalta saatuja palautteita.

Asiakaspalvelun kehittämisestä voisi viestiä myös asiakkaille. Tämä tapahtuisi luontevasti asiakaspalautteiden keräämisen yhteydessä ja niihin vastattaessa. Myös työntekijöille tulisi lisää painetta arjen tekemiseen, kun palvelulupauksesta ja työntekijöistä kampanjoitaisiin näkyvästi asiakkaalle.

Lähteet

Kirjallisuus:

Bacal R. 2011. Perfect Phrases for Customer Service. Second Edition. United States of America The Mc Graw-Hill Companies Inc.

Berry, L.L.1999. Discovering the Soul of Service, the Nine Drivers of Sustainable Business Success. New York; Simon & Schuster Inc.

Cockerell, L.2008. Creating Magic. 10 Common Sense Leadership Strategies from a Life at Disney.

Grönroos, C. 1982. Miten palveluja markkinoidaan. Espoo; Weilin+Göös.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Kolmas painos. Jyväskylä; Gummerus.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. Uudistettu painos. Juva; WS Bookwell.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelun suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu.

Löytänä J.& Korteso K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. Painos. Hämeenlinna; Karisto.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009.Designing Services with Innovative Methods. Keuruu; Otava.

PamInCa. 2009. The Essential Guide to Mystery Shopping. California USA; PamInCa.

Peltola H. 2005. Hohtoa kohti, se mikä kohottaa kolahtaa. Jyväskylä; Gummerus.

Pesonen H-L.& Lehtonen J. &Toskala A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena, markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Saarin M. 2002. Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja. Juva; WSOY.

Sjöroos, M. 2010. Myötätunto. Ole läsnä, elä mukana. Juva; Bookwell.

Underhill, P. 1999. Why We Buy, the Science of Shopping. New York; Obat Inc.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna; Karisto.

Sähköiset lähteet:

RAY 2013, www.ray.fi

Raportti Informatum-Research 2013

Täyden kymppin palvelua -opas 2012

Kuviot

Kuvio 1: Palvelupolku, 13.

Kuvio 2: Asiakastyypit, 14.

Kuvio 3: Keskiarvot automaattialueella, 29.

Kuvio 4: Keskiarvot pelipöytäalueella, 30

Kuvio 5: Jakauma (Potit), 30.

Kuvio 6: Kyllä / Ei -vastaukset (Potti), 31.

Kuvio 7: Kyllä / Ei -vastaukset (Täyspotti), 32.

Kuvio 8: Palveluindeksi, 33.

Liitteet

Liite 1 Täyden kympin palvelua -opas 2012, sisällysluettelo	41
Liite 2 Täyden kympin palvelua -opas 2014, Sisällysluettelo	42

Täyden kympin palvelua -opas 2012: Sisällysluettelo



SISÄLLYS

1. Johdanto	4
1.1 Vahvat arvot ohjaavat meitä	5
2. Laadukas asiakaspalvelu	6
2.1 Palveluasenne, empatia ja rohkeus	6
2.2 Palveluroolit	8
2.3 Tapa toimia	9
3. Mitä asiakkaat odottavat meiltä	13
3.1 Asiakastyypit	13
3.2 Toimi näin, kun palvelet asiakkaita	16
3.3 Älä koskaan toimi näin, kun palvelet asiakkaita	16
4. Asiakkaan tarpeita vastaava palvelupolku	18
4.1 Saapuvan asiakkaan huomiointi	20
4.2 Avun tarjoaminen	20
4.3 Asiakkaan tarpeiden kartoitus	21
4.4 Peliin kutsu ja suosittelu	22
4.5 Lisäpalvelun tarjoaminen	23
4.6 Palvelun päättäminen	23
5. Myyntipolku	24
5.1 Onnistunut myyntineuvottelu	26
5.2 Etuasiakkuuden myyntipuheita	27
5.3 Asiakkaan epäilyt ja vasta-argumentit	28
6. Haastavat asiakaspalvelutilanteet ja reklamaatiot	30
6.1 Vastuullisuus	31

Täyden kympin palvelua -opas 2014: Sisällysluettelo



SISÄLLYS

1. Johdanto	4
1.1 Vahvat arvot ohjaavat meitä	5
2. Asiakaskokemus (customer experience)	
2.1 Miksi hyvä palvelu kannattaa	
3. Laadukas asiakaspalvelu	6
3.1 Palveluasenne, empatia ja rohkeus	6
3.2 Tapa toimia	9
4. Mitä asiakkaat odottavat meiltä?	13
4.1 Asiakastyypit	13
4.2 Palvelutyylit	16
4.3 Palveluroolit	
4.4 Toimi näin, kun palvelet asiakkaita	
4.5 Älä koskaan toimi näin, kun palvelet asiakkaita	16
5. Asiakkaan tarpeita vastaava palvelupolku	18
5.1 Saapuvan asiakkaan huomiointi	20
5.2 Avun tarjoaminen	20
5.3 Asiakkaan tarpeiden kartoitus	21
5.4 Peliin kutsu ja suosittelu	22
5.5 Lisäpalvelun tarjoaminen	23
5.6 Palvelun päättäminen	23
6. Myyjä vai asiakaspalvelija?	24
6.1 Uutta sisältöä	26
6.2 Myyntipolku	27
6.3 Palvelun ja erinomaisen palvelun erot	28
7. Miten palvelua mitataan?	
7.1 Mystery shopping	28
8. Haastavat asiakaspalvelutilanteet	30
8.1 Haastavia asiakaspalvelutilanteita	
8.2 Reklamaatiot	
8.3 Vastuullisuus	31